

ЗАРАДЕ И ЗНАЧАЈ МЕНАѢРА У УСЛОВИМА КРИЗЕ

SALARIES AND THE SIGNIFICANCE OF A MANAGER IN THE CLIMATE OF CRISIS

Зоран Лукић^{*},

Резиме:

МенаѢри представљају једну од суштинских основа корпоративног управљања и организовања пословних система у условима тржишне привреде. У том контексту спроведена је и професионализација менаѢмента као руководно-управљачког система, што представља једну од компоненти реформисања домаће привреде. То условљава и потребу адекватног мотивисања професионалних менаѢра на постизање што већих пословних резултата пословања корпорација, што се постиже успостављањем одговарајућих стандарда успешности, на основу којих се оцењује њихов рад и резултати. Ипак, у условима глобалне кризе, оправдано се поставља питање стварне улоге и значаја менаѢра, али и њиховог адекватног плаћања, или кажњавања када пословни систем функционише неефикасно, или чак нестаје са пословне сцене. Ова врста проблема посебно се актуелизује у земљама у транзицији, као што је наша, за време њиховог интензивног настојања приближавања Европској унији у свим сегментима, па и у делу корпоративног управљања.

Кључне речи: придруживање, корпорација, менаѢри, награде и казне, стандарди, учинак, успех или неуспех.

^{*} Др Зоран Лукић, доцент, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци

Summary

Managers are one of the key fundamentals of corporate management and business systems organization in the market economy environment. In this context, the management as a managing system is undergoing the professionalization which represents one of the components in the reform of the local economy. That requires the need to motivate professional managers in an adequate way in order to achieve as high business results of corporations as possible, which is accomplished by establishing corresponding standards of success as criteria for measuring their efficiency.

However, in the climate of the global crisis, questioning the actual role and importance of managers is justifiable, as well as their adequate awarding or sanctioning in case of a business system inefficiency or its disappearance from a business scene. This kind of a problem is particularly a current issue in transitional countries, such as ours, during their intense efforts to access the Union in all segments, as well as in the segment of corporate management.

Key words: Accession, corporation, managers, awards and sanctions, efficiency, success or failure.

Увод

Ефикасно функционисање корпорација, али и других организационих система, представљало је прави тест и изазов за менаџере којима су ти системи били поверени за руковођење. Овај изазов је био још већи у земљама које су пролазиле кроз многобројне фазе транзиције. У оквиру вишеструких трансформација, од којих истичемо власничку и организациону, веома значајно место има и управљачка трансформација. Под власничком трансформацијом подразумевамо процес корпоратизације, односно успостављање организационих модела у којима је јасно дефинисан корпоративни систем управљања. У овом моделу који је карактеристичан за корпорације, али и друге системе земаља високоразвијене тржишне привреде, постоји правно утемељен систем поделе доношења одлука, њихове реализације и контроле њихових ефеката. Иако је ове границе у стварности тешко уочити, и веома често имамо преплитање ових функција, корпоративно управљање подразумева формално дефинисање надлежности у једном организационом систему. Када се у једној корпорацији формира скупштина акционара, онда она на себе мора да преузме и систем доношења одлука, путем рада саме скупштине акционара и управног одбора, односно, у неким случајевима, надзорног одбора, као и процес контроле функционисања корпорације. Менаџменту, односно менаџерима је додељена улога вођења процеса

рада, односно реализације одлука коју су донели управљачки органи.¹Професионални менаџери морају да се баве само вођењем корпорације, односно реализацијом управљачких одлука. Међутим, у стварности се дешавају веома честе појаве да овог разграничења обавеза нема, или није јасно дефинисано, као и да сами менаџери неформално (самовољно) преузимају већи део управљачког механизма, а у неким случајевима и делове контролног механизма. Ова појава је позната и у најразвијенијим тржишним привредама, када менаџмент, посебно у корпорацијама са великим бројем акционара, преузима у своје ингеренције доношење одређених одлука, па и оних стратешких. Посебно у земљама које пролазе процес транзиције, овај проблем је јасно уочљив, са веома негативним утицајем на ефикасно и профитабилно пословање. Менаџери се “постављају” на руководна места, најмање на основу својих стручних референци. Кључни разлози оваквог понашања су у недовољно развијеном корпоративном управљању, недоречености правног оквира функционисања корпорација, честим променама владајућих структура, па самим тим и менаџерима и члановима управних и надзорних одбора. Самим тим и систем плаћања менаџера није квалитетно разрађен, него се систем награђивања менаџера импровизује у пословним системима, и по правилу није везан за резултате пословања, посебно у делу кажњавања менаџера за негативне резултате пословања. Све ово што смо навели, везано је и за стручна знања и способности које менаџери требају да поседују.

1. Потребна знања и вештине менаџера

Менаџери који могу и желе успешно да воде своје корпорације, морају и да поседују адекватна знања и вештине неопходне за сналажење у свим ситуацијама у којим се у свом пословању могу наћи.²

Знања и вештине које морају да поседују менаџери представљају један сложен механизам већег броја дисциплина, и стичу се током целог века живота и рада. Иако се неке вештине не могу научити или стећи, највећи део потребног знања и вештина стиче се континуираним образовањем и обуком. Да би реализовао постављене циљеве сваке организације, менаџер мора да поседује основне, опште карактеристике које представљају њихову оптималну комбинацију, и које се делом стичу

¹ Менаџер (*manager*) је изведена од енглеског термина менаџмент (*management*) која у суштини потиче од италијанске речи *managiare*, односно латинског израза *manus*-рука. Детаљније видети : Менаџмент и менаџери у привреди Србије, Глобмарк, Београд, 1997, стр. 33.

² Наведено се односи и на менаџере других, а посебно јавних организационих система, као што су медицинске установе, локалне управе, државне агенције и дирекције, и др.

рођењем, а делом самим развојем и напредовањем у раду. Менаџер би требао да поседује десет темељних карактеристика, и то: неустрашивост, комплетност, посвећеност, самоувереност, разумевање, интелигенцију, интегритет, енергију оптимизам и креативност.³ Менаџер истовремено мора да поседује одређена, тачно дефинисана знања и вештине, односно способности уз помоћ којих може ефикасно да управља корпорацијом, али и било којим организационим системом.

Менаџер, у најширем гледању, мора да поседује концепцијска, хуманистичка и техничка знања. За менаџера концепцијска знања су најважнија, јер му омогућавају да сагледа организацију као целину и један сложен систем који се састоји од више подсистема, и који је истовремено повезан и зависан од окружења. Поседујући ову врсту знања, менаџер може квалитетно да доноси одлуке и да руководи са било којим организационим системом, па тако и корпорацијом. Концепцијска знања су управо она знања која недостају нашим менаџерима, па они нису ни у стању, нити у могућности да квалитетно управљају нашим предузећима, па ни другим системима. Хуманистичка знања су она знања која омогућавају да менаџери упознају одређене нематеријалне елементе менаџмента, као што су односи између људи, постојање група у раду, значај неформалних група, међусобна комуницирања, начине решавања конфликта, и друге елементе потребне за успешно вођење корпорације. Под техничким знањима подразумевамо знања из основне делатности којом се бави пословни систем којим руководимо.

Модерни приступ менаџменту захтева да менаџер поседује следеће знања:

- Функционална,
- Системска и
- Знања из ситуационе анализе.

Функционална знања омогућавају менаџеру да користи у свом раду основне менаџерске функције: планирање, организовање, управљање људским ресурсима, утицање и контролисање. Системска знања омогућавају менаџеру да управља пословним системом, као једним сложеним системом који се састоји од више делова, усмераваних ка постизању планираних циљева. Ове две врсте знања дају менаџеру могућност да решава, поред општих задатака, и појединачне конкретне ситуације и проблеме. Ситуациона анализа је веома важна за ефикасно функционисање менаџмента, јер се помоћу ње увек решавају конкретни

³ Детаљније видети: Lorraine Segil: *Dinamic leader, adaptive organization*, John Wiley&Sons, New York, 2002, str.5

проблеми, али на начин који је усклађен са општим циљем целокупног система.

Непоседовање функционалних и системских знања је основни узрок неефикасног вођења корпорација и других система на нашем простору. Менаџери који се постављају само на основу партијске подобности, у принципу не поседују ни минимум ових знања, тако да је и њихово одлучивање засновано на импровизацијама или задовољењу неких других циљева, а не циљева система за које требају да раде. Последица таквог менаџмента су и лоши резултати пословања појединих предузећа, па и готово уништена сва наша привреда. Ово је нарочито изражено у областима где постоји брз техничко-технолошки развој, као што су нпр. информационе технологије, електроенергетски систем, али у другим делатностима где су у примени савремена опрема и високообразован радни потенцијал.

Поред набројаних знања, менаџери треба да поседују и одређене способности као што су организационе, управљачке, руководне и лидерске.

2. Менаџери професионалци

Појавом сложених пословних система, јавио се и проблем ефикасног управљања истим.⁴ Док се у предузетним системима процес управљања и руковођења могао сједињавати у једној личности, у модерним корпорација се јавио проблем раздвајања управљања и руковођења, односно менаџмента. Управљање се мора узети за власништво, односно доношење стратешких одлука и визија послова, а оперативно управљање, односно вођење пословања за менаџере, или менаџмент. У датом тренутку, ако смо желели ефикасно функционисање корпорације, морали смо извршити професионализацију менаџмента.

Професионализација менаџмента захтева доста активности, али на овом месту, које је за наше истраживање важно, обратићемо пажњу на мотивацију - једног од кључних фактора успеха менаџера. Менаџери, да би успешно пословали у име акционара неком компанијом, морају, између осталог, бити и изузетно мотивисани за стварање додатних вредности. Управо процес стварања профита представља основни циљ акционара, на његово стварање директно утичу менаџери.

Мотивација менаџера представља један од основних стубова успеха корпорације, али и других система, јер је доказано да само јасно

⁴ Детаљније видети: З.Лукић: Реструктурирање пословних система, КИЗ Центар, Београд, 2008, стр. 114. и даље

дефинисан систем мотивације менаџера представља прави пут за ефикасно функционисање било којег система, па самим тим и корпорација. Да би се јасније могао успоставити корелациони однос успеха корпорације и мотивисаности менаџер, потребно је прво појаснити систем мотивације. Менаџери, као и други радници имају дефинисан ниво мотива за рад који се креће у распону од задовољења егзистенцијалних потреба, преко потреба сигурности, припадности и поштовања, па све до самопотврђивања. Менаџерска мотивација обухвата следеће нивое:

- Одговорно обављање менаџерске дужности,
- Потребу за различитим статусом,
- Афирмацију,
- Моћ,
- Потребу за надметањем,
- Позитиван став према ауторитету.

Ипак код мотивације менаџера, у односу на остале запослене, треба имати на уму да њихов ниво задовољења потреба има веома често изражен специфичан начин вредновања нивоа задовољења потреба, јер се ради о специфичној групи. Наиме, мора се водити рачуна да ова групације на вишем степену развоја друштва, преферира одређене нематеријалне мотиве, који се понекад и не могу изразити у неким вредностима, јер представљају само бренд. Тако се ниво основних егзистенцијалних потреба задовољава са ирационалним решењима (скупе куће или станови који превазилазе и максимално задовољење основних потреба, посебни захтеви за радним условима-скупим кабинетима, честа путовања без економске оправданости и сл.). Зато се и поставља питање: који инструменти омогућавају менаџерима да постигну боље резултате у раду, а самим тим и побољшају резултате система којим руководе. Инструменти система мотивисаности менаџера могу бити системски и индивидуални. Основна премиса сваког система мора бити да је најбољи менаџер онај који је адекватно мотивисан, те као такав пружа максимум у свом раду. Ипак треба водити рачуна да постоји граница у интензитету мотивисаности, тако да након одређене тачке мотивације, радни ефекти менаџера почињу да буду све слабији. Сматра се да је основ овог феномена у томе што висок степен мотивисаности ставља менаџера у ситуацију да не може да сагледа целину у свом пословању и обавезама, него да се концентрише само на одређене сегменте пословања, а, истовремено, јавља се страх од могућих грешака у раду, што му надаље успорава радни интензитет због непотребног проверавања појединих одлука. Ово је посебно изражено код менаџера који се суочавају са новим

пословним ситуацијама и морају често да креативно и брзо решавају непознате пословне изазове.

Управо се у садашње време економске кризе показало да је веома тешко успоставити прави систем награђивања менаџера које је везан за њихов радни учинак. Менаџери су примали високе бонусе и награде за свој (не)рад и у ситуацијама када су њихови системи банкротирали, или захтеви државне интервенције за опстанак у пословању и задржавања радника на послу.

Зато када знамо да суштину професионалног менаџмента чине контрола пословања од стране власника, стручно вођење послова од стране унајмљених менаџера и одговорност менаџера за опстанак и развој корпорације, морамо сагледати поједине сегменте овог механизма, јер је очито да они или нису добро постављени, или нису добро провођени.

Као основну компоненту професионалног менаџмента истичемо успостављање стандарда успешности менаџера, јер без њих нема ни дефинисаних резултата пословања, а ни награђивања и кажњавања менаџера.

Модерни систем корпоративног управљања увек укључује успостављање стандарда учинка или норми успешности менаџера. Ти стандарди се успостављају у свим корпоративним предузећима и пословним групацијама које воде професионални менаџери. Ово, из разлога што на други начин није могуће адекватно контролисати, односно непосредно надzirати учинак менаџера и оцењивати њихову успешност у раду. Често се погрешно поставља теза да норме стандарда постоје само у модерним корпорацијама, међутим норме стандарда менаџера треба успоставити и у другим пословним групацијама, као што су здравствене и школске установе, јавне институције, институције из домена спорта и културе.

Стандарди се дефинишу као очекивани, односно програмирани резултати пословања менаџера у одређеном временском периоду, а најчешће у току и крајем пословне године. Тако схваћени, они имају велики практични значај, и то како за менаџере за које се постављају, тако и за власнике наведених пословних система. За менаџере, стандарди су значајни зато што им јасно и конкретно показују које су им и колике обавезе у вођењу пословања, тј. у обављању менаџерске функције, а за власнике, зато што им пружају потребну, веома поуздану основу за добијање информација о томе да ли су им и колико успешни менаџери у вођењу корпорације.

Стандарди учинка постављају се за све менаџере професионалце у корпорацији, а то значи како за топ менаџере, тако и за менаџере пословних јединица, типа профитних центара, стратегијских пословних

јединица и инвестиционих центара. Ови стандарди, али у нешто другачијем виду, постављају се и за менаџере трошковних центара и центара прихода. Они се дефинишу за све обрачунске периоде у току пословне године, и то за различите области успешности пословања, као што су: производња, реализација, тржишно учешће, трошкови пословања, добит и др. Тако утврђени стандарди представљају норме учинка менаџера, са којим се, у циљу утврђивања успешности менаџера у пословању корпорације, пореде њихова остваривања по наведеним основама, која могу бити равна програмираним или, пак, већа, или мања од њих. Ако су равна или већа од програмираних, тада се рад менаџера оцењује као успешан и адекватно награђује, и обрнуто, ако су мања од програмираних, рад менаџера се оцењује као неуспешан и, као такав, примерено кажњава.

Постоје дугорочне и краткорочне норме учинка менаџера. Од дугорочних у пракси се најчешће примењују стопе раста продуктивности, предузећа или система као целине, и богатства предузећа или система (вредност акција или капитала).

За краткорочне норме учинка менаџера, најчешће се користе планирани показатељи као што су укупни приходи, добит, реализација, принос на капитал, тржишно учешће, обим производње и услуга, трошкови пословања, сл.

Следећу компоненту или механизам корпоративног управљања чини мерење и оцењивање успешности рада менаџера професионалаца. Ова управљачка активност се обавезно практикује за све менаџере професионалце у корпорацији, а то значи како за топ менаџере, тако и за менаџере професионалце профитних центара, стратегијских пословних јединица и инвестиционих центара. То се редовно чини и за менаџере осталих типова пословних јединица, који немају статус професионалаца. За све се утврђује и оцењује остварени успех у раду, по одговарајућим претходно наведеним основама радног учинка. Топ менаџери се оцењују према успеху који је, по тим основама, остварила корпорација, а за остале менаџере према успеху који су, по наведеним основама или само по неким од њих, оствариле пословне јединице на чијем су челу.

Утврђивањем оствареног успеха у раду менаџера врши се тако што се пореде остварени и програмирани резултати пословања организације на чијем се челу налазе, и то по свим или само неким напред назначеним основама. Поређењем ове две величине долази се до учинка менаџера, који може бити: 1) раван програмираном, 2) већи од програмираног и 3) мањи од програмираног. Прва два се третирају као позитивни, односно задовољавајући, а трећи као негативан, односно незадовољавајући.

Мерење успешности менаџера на претходни начин врши се у свим обрачунским периодима у току пословне године, користећи, у сваком од њих, одговарајуће норме, односно показатеље успешности менаџера. На крају пословне године утврђује се њихова крајња, дефинитивна успешност.

Пошто се оцени успешност менаџера, приступа се награђивању успешних, односно оних чији је учинак раван или већи од програмираног, као и кажњавању неуспешних, односно оних чији је учинак мањи од програмираног. Награђивање успешних врши се исплатом разних врста компензација.

За разлику од успешних, неуспешни менаџери се на разне начине кажњавају. То кажњавање најчешће се своди на ускраћивање одређених бенифиција и награда (на пример, оних који се дају за остварене планске учинке, или на обрачун и наплату одређених негативних бонуса, односно оних који се одбијају од основне плате. Најтежи облици казне су: удаљавање менаџера са положаја у корпорацији на коме се налази и уручење отказа. Ове казне се менаџеру изричу онда кад његова неуспешност у раду потраје дужи временски период. Управо овај механизам је у потпуности заказао у примени за време глобалне кризе, јер се он обично касно активирао када су системи банкротирали, или једноставно нису уопште били дефинисани менаџерским уговорима.

Систем награђивања менаџера је такође један од неизбежних интерних механизма корпоративног управљања. Он је уједно и један од најзначајнијих механизма ове врсте из простог разлога што снажно утиче на мотивацију менаџера – у позитивном или негативном смислу, и што, као такав, опредељује како ће се они понашати у корпорацији: да ли ће предузимати оне активности које повећавају само њихову властиту добробит, или оне које, поред властите, повећавају и добробит акционара, власника корпорације. И једно и друго њихово понашање је могуће, с обзиром на моћ, знање и информације којим располажу. Које ће од ових превладати, у највећој мери зависи од система награда и казни који се у корпорацији примењују. Нажалост, у савременој пракси су веома чести случајеви повећања личне добити менаџера, а на штету система којим руководе. На нашим просторима, овакав начин функционисања је још израженији.

Три су кључне политике које се користе при креирању система награђивања који ће утицати на менаџере да у свом раду форсирају и једну и другу добробит, а то значи како своју, тако и добробит акционара корпорације:

- форсирање оних награда које менаџере доводе у позицију да буду власници акција корпорације чије пословање воде, и то не било какви, већ њихови респектовани поседници;
- везивање менаџерских награда, односно компензација за остварене резултате пословања корпорације;
- претња менаџерима отпуштањем у случају лоших резултата пословања корпорације у дужем временском периоду.

Посебну пажњу треба обратити на ову последњу, и то у условима комбинације разних облика малуса, па све до отпуштања менаџера и захтева за поврат добијеног новца и накнаду штете систему којим руководе.

Систем корпоративног награђивања, који усмерава понашање менаџера у жељеном, напред наведеном правцу, темељи се на следећим начелима:

- Укључује више различитих облика менаџерске стимулације, па тиме и више различитих видова менаџерских компензација. Сви ти облици и све те менаџерске награде везују се за учинак корпорације.
- Све награде, изузев фиксног дела основне плате менаџера, исплаћују се из повећаног прихода корпорације.
- Награде менаџера у овом систему су високе за остварени високи учинак корпорације. Понекад су веома високе, тако да неки изузетно успешни менаџери у развијеним земљама тржишне привреде, а посебно у САД-у, остварују годишње приходе од више десетина милиона долара.
- Ове, а ни било које друге награде менаџера професионалца, нису ни у каквој вези са примањима запослених у корпорацији. Оне су условљене учинком менаџера, тако да успешни менаџери у многим корпорацијама у САД-у остварују примања (у виду плате и разних бонуса) у односу на просечну плату запослених у сразмери већој од 1:50.
- Високе плате за високе учинке прате и оштре казне за ниске учинке. Казне су, као и награде, унапред дефинисане. Најстрожу казну чини, као што смо видели, отпуштање менаџера. Ова казна изриче се у случајевима енормног пада перформанси корпорације.
- Поред казни, у овом систему, постоје и други облици заштите корпорације од смањења учинка. Једна од најефикаснијих је тзв. “одгођена компензација”. Овај облик заштите корпорације од лошег рада менаџера на дужи рок своди се на одлагање исплате неких

његових награда за одређено време, у оквиру кога се тражи потврда основе за награду или потврда континуитета менаџерског учинка.

- Облике и начине менаџерских награда – компензација утврђује надзорни одбор или скупштина акционара на предлог надзорног одбора. Пошто се утврде од надлежних органа корпорације и формализују у правилнику о награђивању менаџера професионалаца, уносе се у професионални менаџерски уговор, који се, кад су у питању топ менаџери, склапа између њих и корпорације, односно надзорног одбора, а кад су у питању менаџери пословних јединица, између њих и топ менаџмента, тачније генералног менаџера корпорације.

Користећи све ове погодности, највећа годишња лична примања у историји је остварио Џон Послон који је зарадио 3,7 милијарди долара у 2007. години, мудро водећи улагања за своје инвеститоре у много сигурније сегменте тржишта.⁵

Већ смо истакли да модерни корпоративни систем награђивања менаџера професионалаца укључује више различитих врста менаџерских награда, односно компензација, од којих ћемо овде укратко обрадити најважније.

Основну плату менаџер уговора са надзорним одбором или другим надлежним органом корпорације. Она представља компензацију менаџеру за обављање предвиђених послова на његовом радном месту. Састоји се, најчешће, од фиксног, доминантног, и промењивог, мањег дела, где фиксни део менаџерске плате, најчешће, чини 70% уговореног износа, а промењиви преосталих 30 процената. Овај фиксни проценат плате је уједно доња граница њеног смањења кад је учинак менаџера мањи од нормираног.

Две су групе детерминанти које одређују висину менаџерске плате и то оне које су везане за карактеристику предузећа и конкретног посла који менаџер обавља, и личност која обавља одређени менаџерски посао. Тако да прву групу ових детерминанти чине величина предузећа и комплексност његове организације, положај менаџера на хијерархијској лествици, карактеристике радног места, и стање и цена конкретне врсте менаџерских услуга на тржишту менаџера, а другу групу детерминанти основне плате менаџера чине ранија доказана предузетничка способност и вештина менаџера, минуле перформансе, односно пословни успех организације чије је пословање менаџер водио и формалне квалификације менаџера.

⁵ Детаљније видети: Годишња плата 3,7 млрд долара, Политика, 18. 4. 2008. стр.1.

Бонуси су такође важан облик награђивања менаџера професионалаца. Они су уједно и најшири облик њихове компензације. Примена овог облика менаџерске компензације има за циљ повећање успешности менаџера, и то у различитим сферама пословања. Најчешће се примењује као стимуланс за повећање производње и реализације у кратком временском периоду, обично месечно. За ова два основа пословног успеха корпорације, или неке њене пословне јединице, постављају се норме или стандарди учинка менаџера, на начин како је то речено у претходном делу овог текста. Менаџерима се скоро редовно дају бонуси и за остварену натпланску добит корпорације, односно пословне јединице. Овај бонус је најстимулативнији за менаџере кад се обрачунава и исплаћује у процентима од остварене натпланске добити, а мора се обрачунати и исплатити менаџеру и у виду учешћа у профиту (*profitum-sharing*) заједно са свим запосленим, с тим што његово учешће треба да буде знатно веће од учешћа у профиту осталих запослених у корпорацији.

Премије су један од облика менаџерске компензације које се, обично, дају менаџерима у корпорацијама које систематски раде на снижењу трошкова пословања. Те корпорације у свом саставу редовно имају *трошковне центре* за које се унапред планирају трошкови пословања, са којим се крајем обрачунског периода пореде стварни трошкови и тако утврђује снижење или прекорачење трошкова тих центара, који представљају основ за обрачун премије њиховим менаџерима.

Сток – опције су такође уобичајен облик награђивања менаџера професионалаца у корпорацијама развијених земаља тржишне привреде. Акционарски или сток - опцијски планови представљају посебан, по много чему специфичан облик награђивања менаџера професионалаца у коме менаџери стичу право куповине акција корпорација по унапред дефинисаној цени, у одређеном временском раздобљу (на пример, две, три или пет година). Две су кључне специфичности овог облика награђивања менаџера и то што се у њему награде не дају у новцу, већ у акцијама корпорације и те акције менаџер треба да купи, ако прихвати овај облик награђивања.

Одгођене компензације су један од специфичних облика модерног корпоративног награђивања менаџера професионалаца. Посебност му је у томе што га чини сума различитих врста награда менаџера, чија се исплата одгађа за извесно време, на пример за две или три године. Суштина ове врсте награде менаџера је у томе да се исплата обрачунате суме одгађа за одређено време у оквиру којег се тражи потврда оправданости основа за награду, или потврда континуитета раста менаџерског учинка.

Индиректне менаџерске компензације представљају додатне погодности менаџера различитих видова. Дају се менаџерима, како у новчаном, тако и у новчаном облику. Једну од најважнијих погодности ове врсте чини поседовање акција корпорације које се менаџеру дају из њеног стока - акција. *Неновчане* погодности менаџера чине: луксузни кабинет, неограничена средства за репрезентацију, *de lux* хотели на службеном путу, најсавременија превозна средства, бесплатно летовање, плаћено животно осигурање, бесплатна допунска обука у најпознатијим пословним школама у свету, и сл.

3. Стварност функционисања рада менаџера

Резултат и један од одговора на економску кризу седамдесетих година двадесетог века, било је и увођење адекватног система менаџмента и плаћања, односно награђивања менаџера. Привреде земаља развијених тржишта, корпорација и других групација су увођењем корпоративног система плаћања менаџера желеле да стимулишу менаџере да раде на максимизацији свих параметара пословања, али да они истовремено буду пропорционално плаћани у складу са позитивним параметрима пословања. И показало се у пракси, бар у прво време, да менаџери који су квалитетно стимулирани, али и стручни, знатно утичу на побољшање пословања појединих система којима руководе. Развојем корпоративног управљања, развијао се и механизам, односно инструментариј плаћања менаџера. Менаџери су имали могућности за све веће зараде, које су они и обилато користили. Развио се и правни механизам који је био подршка овом систему, а његов основ били су менаџерски уговори, у којима су били прецизирани елементи права и обавезе менаџера. Уговоре су склапали на првом нивоу управни или надзорни одбори, с једне стране, и топ менаџери, с друге стране. У даљем ланцу уговоре је склапао главни менаџер, с једне стране, и остали менаџери, с друге стране. Упориште за ове уговоре су, по правилу, били стандарди корпоративног управљања, статуту компанија и разни правилници.

Брзим привредним развојем, развојем тржишта капитала, повећавањем вредности корпорација (енормни раст вредности акција), менаџери су наизглед оправдали своја висока примања, посебно бонусе који су били често астрономски.

Сличан модел плаћања менаџера уводи се и у јавним службама земаља развијене тржишне економије. Менаџери се плаћају по учинку, иако је често тешко било измерити њихов стварни допринос у ефикасности службе којом руководе.

Почетком двадесет првог века зараде менаџера су све веће и веће. Менаџери постају све незајажљивији, а у прилог им иду и привидно добри резултати пословања корпорација, али и општи тренд раста свих показатеља, а посебно тржишних индекса. Такође, за менаџере је и повољна ситуација везана за дисперзију власништва: акционари у компанијама су представљени са изузетно великим бројем, често нестручних појединаца, или правних субјеката. Ти нови власници били су веома “погодни” за манипулисање од стране менаџмента. Менаџери су почели да приказују пословне резултате знатно бољим него што су у стварности: чак ни случај банкротства Енрона није био довољна опомена свима да преиспитају начине и услове функционисања система корпоративног управљања и плаћања менаџера.

Просечна годишња примања у највећим америчким компанијама достигла су износ од 11 милиона долара, што представља повећање уназад десет година за 150 посто, док су, рецимо, плате осталих запослених расле само за 8 посто. Поједини стручњаци за корпоративно праћење су оправдавали такво плаћање менаџера са чињеницом да су они директно утицали да вредност компанија прогресивно расте, мада примања менаџера зависе највише од вредности акција компаније на тржишту, а не од прихода или профита који остварује. Данашњи однос просечне менаџерске и радничке плате у САД-у је 433:1.

Све је то утицало да сада, у време глобалне кризе, иако велике корпорације почињу да лоше послују, њихови менаџери и даље исплаћују велике плате и бонусе. Тако је нпр. Банка УБС Швајцарске исплатила 92 милиона франака бонуса, иако је банка морала да отпише више од 40 милијарди долара. Председник банке се обавезао да врати сав бонус. Исти случај је у компанији Голдман Сакс, ЦЕО требао да добије 70 милиона долара бонуса. Ипак званичници САД су затражили да се преиспита систем менаџерских плата. У западној Европи, посебно у домену јавног сектора, не постоји посебна регулатива која би регулисала примања менаџера. Позната је скорашња афера у немачким жељезницама, везана за високе бонусе менаџмента. У немачком моделу, кадар се бира на основу стручности, а не само партијске припадности.

Систем менаџерских плата на територији земаља бивше државе је такође почео да заживљава у задњој деценији. Овај модел је посебно изражен у Србији, где је далеко од очију јавности успостављен систем високих примања управних одбора и менаџера, који, у основи, нема никакве повезаности са резултатима пословања. Основ именована чланова управе је искључиво партијска подобност и послушност. Тако поверљиви партијски повереници се “шаљу” на више локација са јасним циљевима. Ти циљеви нису економски, него задржавање страначке

контроле предузећа и финансирање истих од стране државних, а посебно јавних предузећа. Резултати пословања су у сасвим другом плану, па се тако дешава да компаније пропадају, а веома често се вештачки одржавају у раду, јер су за њихово финансирање потребне било какве “живе” фирме. Слична ситуација по примањима и именованима управа је и у Хрватској.

На нашем подручју оваква слика је готово пресликана. Чланови надзорних одбора и директора су под искључивом партијском контролом. Ми смо остали готово усамљени у доследном форсирању избора чланова надзорних одбора и директора само по партијском повереништву, уз потпуно игнорисање школовања кадра и његове сертификације за та кључна места. Иако је у домену менаџмента настао велики напредак и потреба за применом нових знања, што опет изискује њихово образовање и лиценцирање, код нас се форсира модел “импровизованих” стручњака. Партијска припадност и послушност су основни критеријуми њихов избор.. Званична примања челника наших фирми, за наше услове, изузетно су висока, али су вешто прикривана од јавности. Нестручно вођење наших система доприноси високом степену развоја корупције, ниском ефикасношћу, спором реаговању на изазове окружења, слабом развоју и готово потпуном уништењу привреде, посебно индустријске производње.

Систем професионалног менаџмента требао је да омогући брз и ефикасан развој модерних корпорација, али и других пословних групација. У почетку су резултати били евидентни, али касније, посебно данас, проблем ефикасног вођења фирми је постао драматично присутан.

Међутим, ако се вратимо на три основна елемента професионалног менаџмента, можемо видети да су два од њих потпуно занемарена. Први елемент, контрола пословања од стране власника је или потпуно изостала, или се заснивала на искривљеним елементима. У једном моменту, менаџери су постали доминантни над власницима, и њихова контрола пословања је била у суштини онемогућена. Менаџери су често приказивали лажне финансијске извештаје, а и ревизорски извештају су били фактички наручивани од стране менаџера. Стварала се једна идеална слика, само да би менаџери могли да убиру добра примања.

Истовремено, други елемент, одговорност менаџера за развој компанија, све више је слабио, јер су ови своја примања заснивали углавном на вредностима корпорација на тржиштима капитала, односно вредности акција. Често су и калкулативним методама фиктивно повећавали вредност акција фирми којима су руководили. Последица тога су биле вештачки раст берзанских индекса који нису одговарали стварном развоју предузећа.

4. Уместо закључка

Наведени систем менаџера професионалаца у почетку је давао изузетно ефикасна решења управљања корпоративним пословним системима. Сав систем управљања је изгледао идеалан, и наизглед сви актери су били задовољни. Посебно је овакав систем управљања, односно пословођења, био заступљен у корпорацијама на територији САД-а, и земаља Европске уније. Долази до општег привредног развоја, нарочито у најразвијенијим земљама. На берзама индекси непрекидно расту, како се повећавају берзанске вредности корпорација. Ипак, након периода општег развоја, ушли смо у период глобалне кризе. Један од узрока светске финансијске кризе је и неадекватан менаџмент, односно покушаји менаџера да приказују, у великом броју, нереалне вредности корпорације, посебно са становишта развоја и стварног материјалног повећања вредности.

Може се констатовати да постоји директна веза корпоративног управљања и ефикасности корпорација, а да корпоративно управљање представља један сложен механизам који у себе укључује и успостављање система стандарда, оцене учинака менаџера и њихово награђивање. На нашим просторима овакав сложен механизам још увек представља велики изазов, јер његова примена изазива, веома често, неочекиване и исхитрене реакције. Истовремено, поставља се и питање: како у време када се код нас “постављају” за менаџере партијски повереници, успоставити адекватан систем праћења резултата менаџера и њиховог награђивања? Поред наведеног, као проблем се може истаћи и степен способности и образовања менаџера, али и њиховог лиценцирања, односно успостављања адекватног система обуке и давања потребних сертификата оним стручњацима који би могли бити менаџери, или чланови управних и надзорних одбора.

Садашње време глобалне кризе, посебно подвлачи питање квалитета рада менаџера и њиховог плаћања. Појединим менаџерима се смањују или потпуно ускраћују додатна плаћања и бонуси, а неки менаџери их се и сами одричу. Отворено се поставља питање стриктнијег регулисања менаџерских уговора, односно потенцира се поред награђивања успешних, и кажњавање неуспешних менаџера.

Потребно је истаћи да је истовремено заказао систем контроле пословања корпорација од стране власника. Услед високодисперзованог власништва и недовољног знања власника, менаџери су успешно манипулисали њима, у циљу свог промовисања и награђивања. Зато је потребно преиспитати постојећи систем контроле пословања и ревизије, и изнаћи модел који ће на време пружити праве информације о пословању.

Из наведеног можемо закључити да је област рада менаџера одлучујућа за функционисање и егзистирање корпорација, као и других пословних система, али да још у потпуности није нормативно регулисана, што отвара простор за озбиљна истраживања. Неминовно је брзо пронаћи нове моделе професионалног менаџмента у којем би корпорације успешно функционисале, власници акција квалитетно управљали својим капиталом, а истовремено директно утицали на смањене ефеката глобалне кризе. Овај проблем на нашем простору је додатно усложњен, јер морамо, у фази придруживања Европској унији, извршити прилагођавање већег броја прописа. Истовремено, морамо кренути у процес обуке и образовања менаџера и чланова управних и надзорних одбора, у складу са стандардима корпоративног управљања и потребама тржишта, односно при њиховом избору мора се прећи на основни и једини критеријум избора – стручност. Такође, морамо успоставити тржиште стручњака корпоративног управљања.

Литература:

1. L.Segil, *Dinamic leader, adaptive organization*, J.Wileu&Sons, New York, 2002.
2. P.F.Drucker, *Менаџмент за будућност*, “Грмеч”, Београд, 1995.
3. Д. Типурић, *Надзорни одбор и корпоративно управљање*, Синергија, Загреб, 2006.
4. З.Лукић, *Реструктурисање пословних система*, КИЗ, Београд, 2008.
5. *Зборник радова: Менаџмент и менаџери у привреди Србије*, Глобмарк, Београд, 1997. године
6. М. Бабић и З. Лукић, *Организација*, Економски факултет, Бања Лука, 2008.